
Brösel, Gerrit:

Unternehmenskultur

Zuerst erschienen in:

Gabler Lexikon Medienwirtschaft [A - Z] / hrsg. von Insa Sjurts

Wiesbaden : Gabler, 2004

ISBN 3-409-12451-9

S. 603-605

Unternehmenskultur, Corporate Culture, Organisationskultur. 1. Begriff: Die Unternehmenskultur beinhaltet allgemein die Gesamtheit der erlernten Grundannahmen, Wertvorstellungen und Normen, die von den Mitgliedern eines Unternehmens geteilt werden, um die Schwierigkeiten der inneren Abstimmung und des Zusammenhalts des Unternehmens (interne Integration) sowie ihrer Anpassung an die Außenwelt (externe Adap-

tion) zu bewältigen. Die Situation eines → Medienunternehmens wird durch seine Unternehmenskultur somit in zwei Richtungen beeinflusst: Einerseits bestimmt die Kultur die Art und Weise des Umgangs der Unternehmensmitglieder untereinander und determiniert so die → Effektivität und → Effizienz der innerbetrieblichen Abläufe; andererseits lenkt sie das Auftreten des Unternehmens auf seinen Absatz- und Beschaffungsmärkten und steuert seine Reaktionen gegenüber ökonomischen, juristischen, technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Aufgrund der Wirkungen der Unternehmenskultur sowohl auf die internen Strukturen und Prozesse als auch auf das Verhalten des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt hat sie einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität und die Effizienz des Medienunternehmens sowie demnach auf seine Zielerfüllung und ist deshalb für den betrieblichen Erfolg von entsprechender Bedeutung.

2. *Typen*: Die Klassifizierung der Unternehmenskultur gemäß der einfachen Kulturmatrix nach Deal/Kennedy basiert auf zwei Kriterien, nämlich der Reaktionsgeschwindigkeit des Marktes auf Unternehmenshandlungen einerseits und auf der Höhe der Marktrisiken andererseits.

Unternehmenskulturtypen

Reaktion des Marktes	schnell	Leistungskultur	Kultur der tollen Burschen
	langsam	Verwaltungskultur	Spielerkultur
		niedrig	hoch
		Risiken des Marktes	

Die in der Matrix dargestellten Unternehmenskulturtypen lassen sich wie folgt charakterisieren:

■ *Verwaltungskultur*: Die Unternehmen agieren auf einem Markt, auf dem sie geringe Risiken eingehen und in dem die Wirkungen der getroffenen Entscheidungen gar nicht oder kaum beurteilt werden können. Für das Unternehmen, für das eine Rückkopplung des Marktes somit praktisch nicht existiert, ist das Risiko von Einzelentscheidungen tendenziell

niedrig. Entscheidungen werden deshalb gewöhnlich standardisiert in historisch begründeten schematischen Verfahren getroffen, wobei Verfahrenssitzungen eine gewichtige Rolle spielen. Die diesem Kulturtyp zurechenbaren Unternehmen sind so lange erfolgreich, wie diese Routine aufrechterhalten werden kann und dafür gesorgt wird, dass auftretende Irrtümer korrigiert werden. Anpassung, Pfüchterfüllung und Kontinuität gehören zu den typischen Werten dieser Kulturausprägung.

■ *Spielerkultur*: Bei den Entscheidungen der Unternehmen steht im Allgemeinen viel auf dem Spiel und die Auswirkungen dieser Entscheidungen sind erst mit einer gewissen Zeitverzögerung erkennbar. Diesem Kulturtyp zuzuordnen sind Unternehmen, die regelmäßig bedeutende kapitalintensive Sachinvestitionen mit ungewissem Ausgang tätigen. Techniker, Fachleute und erfahrene Praktiker sind typische Organisationsmitglieder. Der Erfolg stellt den zentralen Wert dieser Unternehmenskultur dar.

■ *Leistungskultur*: Die Unternehmen agieren auf Märkten, die gekennzeichnet sind durch relativ geringe Risiken und eine schnelle Rückkopplung über den Handlungserfolg. Dieser Kulturtyp ist vor allem bei verkaufsorientierten Unternehmen zu finden, die bei rascher Erfolgsmeldung geringen Einzelrisiken unterliegen. Typische Werte dieser Kulturausprägung sind ständige Aktivität, Leistung, Umsatz und Mannschaftsgeist. Motivationsfördernd wirken im Rahmen der Leistungskultur z.B. umsatzorientierte Wettbewerbe, Ehrungen und Feiern.

■ *Kultur der tollen Burschen*: Die Unternehmen sind oft hohen Risiken ausgesetzt und erhalten schnell Informationen über die Angemessenheit ihrer getroffenen Entscheidungen. Schnelligkeit ist innerhalb dieses Kulturtyps in Anbetracht der bestehenden harten Konkurrenz auf dem Absatzmarkt auch bei der Entscheidungsfindung gefragt. Damit die Entscheidungsfindung nicht in ständige Improvisation ausufert, sind Planungsmechanismen erforderlich, die schnelle und dennoch fundierte Entscheidungen zulassen. Charakteristische Werte der „tollen Burschen“ sind Tempo, Risikofreude und Individualität.

3. *Unternehmenskultur der Medienunternehmen*: Private Medienunternehmen sind z.B. aufgrund des hohen Tempos der technischen Entwicklung, unterschiedlicher innovativer Angebotsformen und einer wachsenden Zahl von Konkurrenten mit hohen Marktrisiken konfrontiert. Die Reaktionszeit des Marktes ist dabei, aufgrund permanenter zeitnaher Erfolgsmessungen und der daraus resultierenden hohen Transparenz des Marktes (Rezipientenmarkt oder Lesermarkt), mit unmittelbarer Auswirkung auf den Absatzmarkt für Werbezeiten und -flächen, sehr kurz. Typisch für private Medienunternehmen ist insoweit die „Kultur der tollen Burschen“.

Für die öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen bestehen die relevanten Marktreaktionen in der Akzeptanz des Leistungsangebotes, dem Ansehen dieser Unternehmen in der Öffentlichkeit sowie der Akzeptanz der Leistungspreise (Rundfunkgebühr) und ihrer Höhe durch die potenziellen Nachfrager (Rezipienten). Diese Faktoren induzieren bei öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen eine verzögerte Reaktion des Marktes. Zudem unterliegen insbesondere Rundfunkanstalten vergleichsweise niedrigen Marktrisiken. So garantieren z.B. die Regelungen des § 11 RStV dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk eine funktionsgerechte Finanzausstattung sowie Bestand und Entwicklung (→ Bestands- und Entwicklungsgarantie). Typisch für öffentlich-rechtliche Medienunternehmen ist eine Verwaltungskultur. Kennzeichen hierfür sind u.a. Planungssysteme, die einer um betriebswirtschaftliche Kategorien erweiterten Kameralistik gleichen, auf den Traditionen des Haushaltsrechts basierende Rechnungslegungsinstrumente sowie der Bürokrat als typisches Organisationsmitglied.

Gerrit Brösel

Literatur: Brösel, G./Olbrich, M.: Zur Unternehmenskultur von Rundfunkanbietern. In: Brösel, G./Keuper, F. (Hrsg.): Medienmanagement, München und Wien 2003, S. 135-146; Deal, T. E./Kennedy, A. A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading 1982; Olbrich, M.: Unternehmenskultur und Unternehmenswert, Wiesbaden 1999; Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership, 2. Aufl., San Francisco 1992.